

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações

Desenvolvimento de pessoas em contexto organizacional

Rute Cardoso Figueiredo

Relatório de Estágio apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Sociologia Económica e das Organizações realizado sob a orientação científica da Prof. Dra. Helena Serra.

Lisboa, Setembro de 2018

Desenvolvimento de pessoas em contexto organizacional

Rute Cardoso Figueiredo

O presente relatório descreve as atividades desenvolvidas no estágio no âmbito do mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, na empresa Quorumaster, com localização em Benfica, Lisboa.

A Quorumaster é uma empresa de consultoria na área da Gestão de Recursos Humanos e pretende dotar profissionais de um maior autoconhecimento a nível comportamental e desenvolver competências comportamentais que contribuam para o sucesso organizacional.

O estágio teve a duração de seis meses e visava a angariação de novos clientes, a elaboração de propostas comerciais, condução de reuniões comerciais e o acompanhamento em projetos de formação. Consegui efetivamente cumprir os objetivos propostos, passando por todas as tarefas mencionadas.

Foi-me dada a oportunidade de trabalhar no sentido de desenvolver pessoas, consegui sentir o seu reconhecimento pelo facto da formação ter um impacto significativo nas suas vidas, tanto a nível profissional como pessoal e estou muito grata por essa oportunidade.

Pude ainda concluir a exigência que é trabalhar no desenvolvimento de pessoas e a importância da preparação dos formadores para que o processo de formação contribua efetivamente para o sucesso organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos, competências comportamentais; sucesso organizacional

Índice

1. Introdução	5
1. 1. Contextualização do estágio	5
2. Caracterização da Entidade Acolhedora	7
2.1. História	7
3. Enquadramento Teórico	9
3.1. Da máquina ao ser social.....	9
3.2. Gestão de Recursos Humanos.....	11
3.3. Gestão de pessoas: Hard-skills e Soft-skills.....	12
3.4. Coaching	15
3.5. Papel de um formador externo	17
4. Descrição das atividades desenvolvidas.....	21
5. Análise Crítica	27
6. Conclusão	32
7. Bibliografia / Referências Bibliográficas	34
8. Lista de Siglas.....	35

1. Introdução

1. 1. Contextualização do estágio

O presente relatório de estágio é elaborado no âmbito da disciplina Estágio Curricular, com vista à conclusão do Mestrado em Sociologia, área de Sociologia Económica e das Organizações, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

O estágio curricular foi realizado na empresa **Quorumaster®**, consultora de Recursos Humanos, que atua em duas grandes vertentes: Avaliação e Desenvolvimento de competências comportamentais.

Desenvolve a sua atividade num vasto conjunto de áreas, como se pode verificar na seguinte ilustração:



Ilustração 1. Áreas de atuação da Quorumaster

Fonte: <http://josecondesso.wixsite.com/quorumaster/o-que-fazemos>

A escolha da área de atuação para a realização do estágio prende-se com o gosto que tenho por pessoas e pela compreensão dos seus comportamentos. O que mais me motiva é estar perto das pessoas e poder acompanhá-las nos seus processos de mudança comportamental, fazendo com que elas próprias se apercebam das mudanças ou ajustes que podem fazer e do enorme impacto que podem sentir, tanto no campo profissional como pessoal.

O objetivo do estágio curricular envolve a aquisição de conhecimentos a nível prático, relativamente à área da formação comportamental.

Compreende-se que a forma como se conceptualiza a presença das pessoas numa organização tem vindo a sofrer mudanças ao longo do tempo. Essas mudanças serão abordadas neste relatório, para que se possa adquirir uma compreensão dos desafios atuais e como se lhes pode dar resposta através da formação.

Para cumprir estes objetivos, o relatório apresenta uma estrutura composta por cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução, seguida por uma caracterização da entidade acolhedora, um enquadramento teórico, a descrição e discussão das atividades desenvolvidas em estágio e por fim, uma conclusão com sugestões de melhoria. Cada capítulo integra sub-capítulos mais específicos, relevantes à abordagem das questões que proponho tratar.

2. Caracterização da Entidade Acolhedora

2.1. História

Este capítulo do relatório tem como objetivo fazer uma breve apresentação da organização do ponto de vista do seu funcionamento interno. Desta forma, é exposta a sua caracterização tendo em consideração a sua estrutura e cultura organizacional.

É de notar que recebi autorização da empresa para explicitamente referir o seu nome.

A Quorumaster, consultora de Recursos Humanos, nasceu em 2002, fundada por José Condesso e Aurora Gouveia, *partners* da empresa.

A empresa não tem um número de colaboradores fixos, dada a presença de muitos consultores juniores que não integram a empresa por muito tempo.

Para além dos *partners*, conta com uma colaboradora sénior que trabalha na empresa há cerca de 6 anos e que atua como chefe de equipa, formando e gerindo a atuação dos consultores juniores.

A cultura da Quorumaster é sem dúvida uma cultura de aprendizagem, pois visa a passagem de conhecimento entre todos os membros da equipa, com o objetivo de desenvolvimento enquanto pessoas e enquanto organização.

Relativamente ao trabalho que desenvolve, procura a criação de soluções personalizadas que promovam o sucesso dos seus parceiros, clientes e fornecedores.

Adota uma metodologia não tradicional, pois não há utilização de suporte teórico como base para a formação, com o objetivo de que os formandos cheguem às suas próprias conclusões. No fundo, adotam o método indutivo, os formandos, ao explorarem um conjunto de opções, possibilidades, casos específicos, chegam à sua própria verdade.

Apresenta uma metodologia, no geral, constituída por cinco fases, como demonstrado na ilustração abaixo:



Ilustração 2. Metodologia Quorumaster

Fonte: <http://josecondesso.wixsite.com/quorumaster/metodologia>

A metodologia será abordada em maior detalhe no capítulo em que irei descrever as atividades desenvolvidas no estágio.

Quanto à missão a que a Quorumaster se propõe, é a de desenvolver as competências internas dos colaboradores dos seus clientes, através das soluções mais adequadas aos respetivos mercados em que se inserem. Ainda procura desenvolver parcerias com algumas empresas especializadas, por forma a melhorar as soluções para os nossos clientes, assentando sempre num critério *WIN-WIN*, ou seja, em que haja ganho para ambas as partes com o desenvolvimento da parceria.

Tem como valores principais a Integridade, Responsabilidade, Competência e Orientação ao Cliente, valores que são desde o início passados aos colaboradores.

3. Enquadramento Teórico

3.1. Da máquina ao ser social

Um dos objetivos do estudo das Organizações é conseguir uma melhor compreensão dos fenómenos que dentro dela ocorrem.

Com o decorrer do tempo, a forma como se conceptualizam as organizações e consequentemente o papel das pessoas que dela fazem parte, tem vindo a sofrer alterações.

Taylor, considerado o pai da administração científica e um dos primeiros a dar atenção à área de administração de empresas, desenvolveu a perspetiva administrativa clássica, com ênfase nas tarefas.

Procurava o homem mais eficiente para cada tarefa por forma a reduzir os tempos de produção. A ideia principal do seu livro “Princípios da administração científica” foi a racionalização do trabalho que consiste precisamente na divisão de funções entre os trabalhadores. Assim, Taylor vai contra a administração por iniciativa, que ocorre quando um trabalhador por iniciativa própria sugere ao patrão ideias que possam dar lucro à empresa, dando aso a que o seu superior lhe dê uma recompensa ou uma gratificação pelo esforço. Taylor critica esta ideia pois uma vez o trabalhador é recompensado pelas suas ideias, torna-se dependente deles (Link, 2011).

A valorização do capital humano, ou pelo menos a sua discussão teve a sua génese na experiência de Hawthorne, que veio comprovar a enorme importância das relações humanas.

Este estudo foi conduzido por Elton Mayo e o objetivo do estudo foi o de perceber o efeito da iluminação no rendimento dos operários. Para isso, foram escolhidos dois grupos, um que trabalhava sob condições de iluminação variáveis e outro que trabalhava sob condições de iluminação constantes. Na sala experimental, foi reduzida a iluminação e esperou-se uma queda na produção, mas tal não aconteceu.

Em ambos os grupos, registou-se um aumento da produtividade. Concluiu-se a preponderância do fator psicológico sob o fisiológico. O aumento da produtividade não estava relacionado com a intensidade da luz, mas sim com a atenção dada às pessoas (Link, 2011).

Taylor acreditava que somente o incentivo financeiro podia ser responsável pela motivação dos trabalhadores e as conclusões da experiência de Hawthorne vieram divergir dessa ideia. A experiência permitiu identificar três elementos: o trabalho em equipa, liderança e motivação.

Mais do que uma extensão da máquina, o homem passou a ser visto como um ser social, que pode ser influenciado pelas suas motivações e essas motivações podem ser trabalhadas pela organização.

3.2. Gestão de Recursos Humanos

Depois do caminho percorrido para reconhecer a possibilidade de gestão das motivações das pessoas nas empresas, assim como a sua importância para o sucesso das organizações, surge a urgência de compreender como podem ser geridas as pessoas para potenciar o seu desempenho.

Numa primeira fase, o papel de gestão das pessoas era puramente administrativo, o foco estava no pagamento dos salários, na gestão de contratos, todas elas questões administrativas. Esta ênfase tem-se vindo a converter numa operação mais estratégica.

Esta mudança gradual de foco, ergueu-se com a consciência de que os fatores que mais contribuem para a produtividade e motivação constituem fatores não-monetários. Os padrões de comportamento de um indivíduo são resultado de um conjunto de *inputs* externos, como a remuneração, a cultura organizacional, o reconhecimento, a flexibilidade dada pela organização.

Para o sucesso de uma organização, estes fatores necessitam de estar adequados às necessidades e expectativas de cada um, despertando assim níveis ótimos de motivação, e consequentemente, produtividade, traduzida no sucesso organizacional.

Com a passagem do tempo, tem-se vindo a perceber que o sucesso organizacional está dependente de muitos mais fatores, além dos que referi.

O salário, por exemplo, não chega para “garantir” a presença de um colaborador e motivá-lo, e consequentemente, que ele traga sucesso à organização.

Cada vez mais começamo-nos a afastar da gestão tradicional para motivar os colaboradores, apenas com foco no salário.

“O conhecido treinador de futebol americano Lou Holz tinha uma visão interessante de auto motivação. Disse certo dia “A minha tarefa não é motivar pessoas para jogar futebol de qualidade. Elas já estão motivadas, quando chegam até mim. O meu desafio é, simplesmente, não os desmotivar” (Nigro, 2005)

Neste sentido, os líderes devem inspirar para a auto motivação. Fazer com que o trabalhador conheça o seu lugar na organização e qual a progressão da sua carreira. No fundo, inspirar o trabalhador enfatizando os seus interesses pessoais e procurar que estes estejam em sintonia com os objetivos e necessidades da organização.

3.3. Gestão de pessoas: Hard-skills e Soft-skills

Hoje em dia, o sucesso no mundo de trabalho depende do crescimento e aprendizagem contínua (Andersen, 2016). Com a competitividade que existe, e que continua a crescer, as organizações precisam de acompanhar o ritmo e distinguir-se no mercado.

Esta distinção necessária para que as empresas atinjam o sucesso é cada vez mais difícil fazer-se olhando exclusivamente para a competência técnica (*hard skills*) das pessoas que a integram. Isto porque cada vez mais as pessoas vão para a faculdade obter vários graus académicos, e quando chegam ao mercado de trabalho, apresentam *backgrounds* académicos semelhantes.

Esta ideia traduz-se gradualmente numa maior importância atribuída às *soft skills*, que correspondem aos atributos pessoais de cada pessoa (Robles, 2012).

Várias definições de *soft skills* têm vindo a surgir, cada vez mais com a consciência da sua importância.

De acordo com Hewitt Sean (2008) as *soft skills* são as competências não técnicas, intangíveis, que determinam a capacidade de uma pessoa como líder, ouvinte, negociador, mediador de conflitos.

As *soft skills* são os traços e capacidades das atitudes e comportamentos em vez do comportamento e apetência técnica. (Tobin, 2006).

O *Center for Career Opportunities at Purdue University* define *soft skills* como o conjunto de traços de personalidade, facilidade de comunicação, hábitos pessoais, otimismo, que marcam todas as pessoas de diferentes formas e a diferentes níveis. A sua lista de *soft skills* inclui ética, cortesia, trabalho em

equipa, autodisciplina, autoconfiança, conformidade com as normas e capacidade de comunicação.

Mesmo em pessoas com boa capacidade técnica, as *soft skills* atuam como competências de harmonização que servem para desbloquear o potencial para um desempenho altamente eficaz. (Jessy , 2009)

A competência técnica sempre foi o único fator a considerar para um candidato integrar a organização. Contudo, o mercado de trabalho tem vindo a dar provas de que a competência técnica, por si só, não chega para manter as pessoas na organização, por exemplo, em situações de redução de pessoal (Robles, 2012).

As *soft-skills* são agora associadas à performance dos colaboradores, e, tanto atuais como futuros líderes estão a evidenciar este desenvolvimento de *soft-skills*, demonstrando assim a sua importância para o crescimento dentro de uma organização.

Segundo Klaus (2010), 75% do sucesso a longo-prazo depende das *soft skills*, ao invés dos 25% associados às *hard skills* conforme citado por Robles (2012, p. 454). Esta predominância das *soft skills* está igualmente presente quando falamos da contribuição para o sucesso, para o qual as *hard-skills* contribuem significativamente menos que as *soft-skills*.

Ouvimos muitas vezes falar do desenvolvimento das *soft skills* no contexto profissional em que realmente é detetada a necessidade do seu desenvolvimento. Contudo, estas competências podem ser trabalhadas logo desde que se é estudante, que é precisamente o momento de preparação para a entrada no mercado de trabalho.

De acordo com Schulz (2008) os empregadores afirmam que os recém estudantes apresentam algumas *soft skills* sub-desenvolvidas como é o caso do trabalho em equipa.

Tendo consciência de que o mercado está cada vez mais competitivo, para ter sucesso é preciso que as pessoas se distingam. Um bom currículo deixa de ser o fator decisivo e comparativo entre candidatos pois muitas vezes são semelhantes. As chamadas *soft skills* são muitas vezes o que distingue e permite comparar candidatos para determinado cargo numa organização, e se este

desenvolvimento começar a ser feito na escola/universidade, as pessoas vão entrar no mercado de trabalho com uma maior capacidade de se distinguirem e de ter sucesso.

Hoje, um percurso acadêmico brilhante não é suficiente para que uma pessoa ingresse no mercado de trabalho. Os empregadores têm agora preferência por contratar pessoas com sentido de ética, boas capacidades de comunicação, são estas exenplos de *soft skills*.

Os empregadores valorizam agora as *soft skills* por considerá-las um bom indicador de *performance*. Neste sentido, os profissionais necessitam de desenvolver e acompanhar um bom nível de desenvolvimento no que diz respeito às *soft skills*, de modo a terem sucesso no mercado competitivo de hoje.

A *National Employers Skills Survey 2003*, relatou que os empregadores apresentam falhas ao nível de *soft skills* como a comunicação, trabalho em equipa, orinetação ao cliente e capacidade de resposta, sendo consideradas mais cruciais do que as competências técnicas (Watkins, 2004) conforme citado por Jessy (2009).

Um fraco desenvolvimento nas competências sociais, como as competências de comunicação, criam uma impressão negativa para os empregadores durante a fase de recrutamento e podem impedir que uma pessoa com boas competências técnicas seja selecionada para o emprego (Pauw et al, 2006) conforme citado por Jessy (2009).

Chegando à conclusão de que desenvolver competências comportamentais pode gerar resultados no que diz respeito ao desenvolvimento organizacional, a pergunta que se coloca é se é possível desenvolver competências que estão associadas ao ADN de um indivíduo.

De acordo com Schuls (2008) é difícil, quase como quem cria uma criança que, tendo maus hábitos, é extremamente difícil mudar, mais ainda à medida que se vão enraizando na pessoa. No entanto, tendo vontade e determinação para ter uma carreira de sucesso, os profissionais não têm grandes alternativas se não mudar ou adaptar-se.

Como diz um provérbio alemão “O auto-reconhecimento é o primeiro passo na direção do crescimento”. Ou seja, se não se reconhecer que preciso da

mudança não vale a pena ingressar em nenhum processo de desenvolvimento pois não é credível, e não sendo credível, não se está verdadeiramente presente.

3.4. Coaching

A Associação Portuguesa de *Coaching*, define *Coaching* como uma relação profissional, orientada para um objetivo do Cliente inicialmente acordado, que ajuda o Cliente a produzir resultados extraordinários na sua vida, carreira, negócio e organizações (APCOACHING, s.d.).

Refere-se a um desempenho profissional eficaz, resultante da emancipação do potencial humano (Nigro, 2005).

O *coaching* prende-se com a arte de transmissão de conhecimento, procura desenvolvê-lo de forma contínua. De acordo com Nigro (2005) o conhecimento é a capacidade de organizar informação num determinado contexto e colocá-la numa perspetiva trabalhável. As competências envolvem a aplicação deste conhecimento no desempenho de uma tarefa.

Cada vez mais o *coaching* se tem tornado na regra e não na exceção. O local de trabalho era um local extremamente estruturado e cada um fazia apenas o que o chefe mandava. Desempenhava as suas tarefas diárias e ia para casa, talvez um dia viesse a ser chefe.

Se avançarmos para o século XX, maioritariamente, as pessoas tinham apenas um emprego que mantinham a vida toda e pelos seus esforços, recebiam bens materiais.

Estando num novo milénio, os desafios mudaram, falamos agora de um mundo de negócios mais dinâmico e instável. Torna-se crucial saber ou aprender a responder aos desafios constantes que surgem, não vivemos mais no mundo do trabalho para a vida toda.

Em Rego, Pina e Cunha, Oliveira, & Marcelino, 2004 assume-se, relativamente ao *coaching*, uma moda de ingresso tardio em Portugal.

Neste sentido, transcrevo as palavras do administrador do Hay Group, Luis Reis:

“Em Portugal e nos países latinos, este mercado está ainda muito adormecido, pois ninguém admite que precisa de ajuda. Tem-se a ideia de que há sempre um amigo com quem se pode conversar e não se fala com as pessoas a quem se paga”.

Ainda há um caminho a percorrer no sentido de deixar mais claro o retorno que um processo de *coaching* pode trazer à organização. Segundo um estudo de Manchester Inc (Janeiro de 2001), as empresas que facultam *coaching* extenso aos seus gestores obtêm melhorias de rendimento e qualidade seis vezes superiores ao custo do *coaching*.

3.5. Papel de um formador externo

O sistema educacional licenciou muitos jovens, que podem estar preparados para ingressar no mercado de trabalho e desempenhar as suas funções. Contudo, não foram preparados para se saber comportar como profissionais num ambiente de trabalho (Nigro, 2005).

Os consultores externos são muitas vezes chamados para tratar precisamente de problemas de relacionamento. Não implica uma dificuldade a nível técnico, mas sim um desafio a nível comportamental.

De acordo com o Grego Sócrates, um dos maiores pensadores de todos os tempos, o papel do consultor é o de ajudar a formular perguntas, mais do que fornecer respostas. Ajuda o cliente a perceber quem é e o que quer ser e, deste modo, a adquirir as competências para o poder ser.

De acordo com o mesmo, para estar apto a responder a estes desafios, o consultor deve apresentar algumas características essenciais, assim como o cliente.

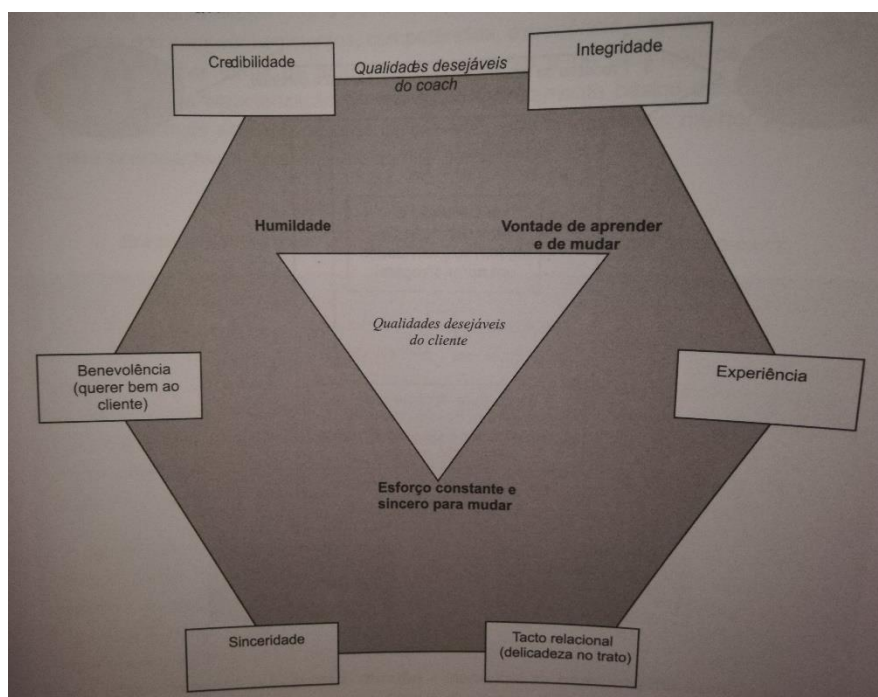


Ilustração 3. Qualidades sócráticas necessárias ao coach e ao cliente

(Rego, Pina e Cunha, Oliveira, & Marcelino, 2004)

O consultor deve sempre primar pela sinceridade, credibilidade e integridade como forma de estabelecer uma base de confiança, essencial durante todo o processo. Deve ter experiência pois é um processo que implica mudanças na vida das pessoas, abordagem de questões pessoais e profissionais por vezes sensíveis. O bem do cliente deve ser a sua prioridade, todas as suas ações devem ser orientadas no sentido de promover o bem estar do cliente.

Existem vários tipos de formadores, mas apesar disso, há características acerca do perfil de um formador que são imprescindíveis, como as descritas acima.

É importante a ideia de que ninguém nasce um formador, por isso, há espaço para que as características importantes sejam adquiridas. Para sumarizar estas características, apresento uma imagem com algumas das características mais importantes num formador.

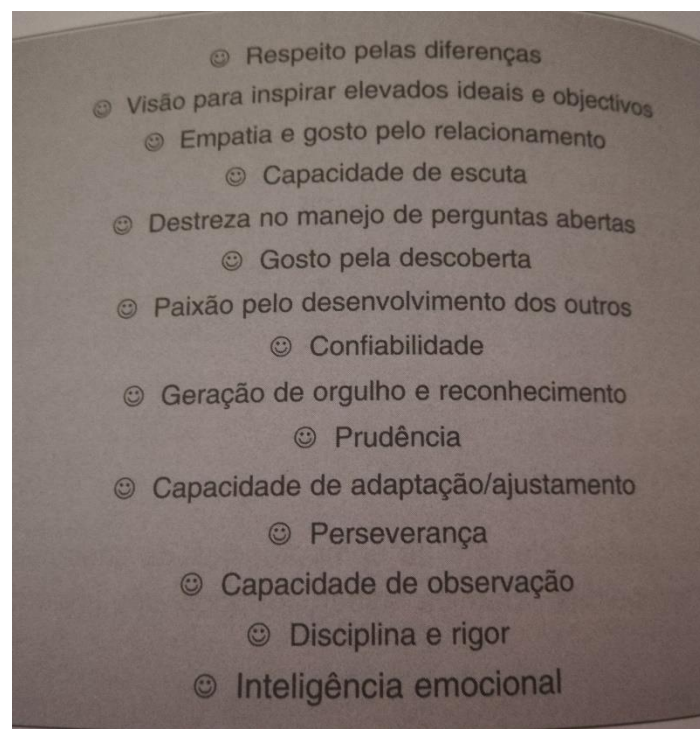


Ilustração 4. Algumas características importantes num *coach* – resumo

(Rego, Pina e Cunha, Oliveira, & Marcelino, 2004)

O respeito pelas diferenças inter-individuais é crucial. A compreensão destas diferenças é imprescindível para evitar julgamentos, por exemplo, se eu penso ou ajo de determinada forma diferente da do meu cliente e não compreender as nossas diferenças, vou julgar o pensamento ou ação do outro.

O formador não tem como função definir nenhum modelo ideal sob o qual o cliente deva agir, mas sim permitir um quadro de apoio e reflexão a partir do qual o cliente possa definir os seus próprios objetivos.

Um bom formador procura que o cliente coloque em ação as suas melhores qualidades. Faz com que o cliente consiga ele próprio visualizar mais que o aqui e agora, para que possa descobrir novas oportunidades de crescimento.

Outra característica essencial é a empatia, a capacidade de se colocar no lugar do outro. É quase como um radar que permite identificar sinais emocionais que nem sempre são evidentes.

A capacidade de escuta é primordial. Num processo de coaching o objetivo maior é ouvir o cliente, dando lugar a perguntas. O objetivo do formador é apoiar no desenvolvimento do cliente, com base nos seus objetivos, e, para tal, é importante sobretudo ouvir.

A colocação de perguntas abertas é dos meios mais eficazes de comunicação, sendo esta uma competência crucial para um formador. Se o formador não colocar perguntas abertas, não conseguirá perceber o cliente e este pode até mesmo criar resistências e esconder-se atrás de perguntas fechadas.

O gosto pela descoberta é importante no sentido em que o formador procurar conhecimentos adicionais para melhorar o exercício da sua função. Saber que ainda há muito para aprender facilita a compreensão do outro e demonstra humildade.

Crucial para um formador de sucesso é a paixão pelo desenvolvimento dos outros. Mais do que ser pago pelo seu trabalho, um formador deve ter um interesse genuíno por ajudar os outros e emocionar-se com a sua progressão.

Só assim pode existir uma relação verdadeira. “(...) o coach vive o sucesso dos outros como se fosse o seu sucesso pessoal” (Rego, Pina e Cunha, Oliveira, & Marcelino, 2004).

Não podemos falar de coaching sem a palavra confiança. A confiança é um elemento crucial presente em qualquer relação social. O cliente precisa de sentir que há um interesse genuíno pelo seu desenvolvimento e que qualquer vulnerabilidade sua não será usada de forma indevida.

O formador deve ser capaz de gerar orgulho e reconhecimento de forma a que sejam induzidos níveis superiores de auto-confiança e motivação. Para isso é importante que sejam reforçados comportamentos e que, quando for apontado algum erro, ele seja apontado de modo a que sejam descurados os progressos do cliente.

A prudência deve estar na base da atuação do formador, isto é, ser ponderado na transmissão de informação, cumprir as normas éticas a que está obrigado.

É fundamental a capacidade de adaptação para que seja o formador a estar ao serviço do cliente e não o oposto. O formador deve ser capaz de se ajustar às condições de cada cliente e às da organização.

Um bom formador deve caracterizar-se pelo rigor e disciplina. Isto não significa inflexibilidade, mas sim ser cumpridor, organizado, de certa forma, posicionar-se como exemplo a seguir.

A inteligência emocional é crucial, visto que falamos de processos em que as emoções são centrais. O formador deve ser capaz de ler as emoções do cliente, ser empático, usar as emoções para trazer melhorias ao nível da tomada de decisão, ser capaz de manter pensamentos positivos/reparar estados de espírito negativos, gerir as emoções do cliente e evitar expressões negativas.

Como já referi, ninguém nasce um formador. Contudo, nem todos o podem ser. Há um conjunto de competências a trabalhar para cumprir as

exigências necessárias ao exercício da função. Antes de trabalhar os outros, é imprescindível que nos trabalhemos a nós próprios primeiro.

4. Descrição das atividades desenvolvidas

O Estágio Profissional teve início no dia de 06 de setembro de 2017 e terminou no dia 09 de março de 2018, com uma carga horária semanal de 40 horas, das 9h00 às 18h00.

Ao longo do estágio desenvolvi inúmeras atividades, visto não existir uma divisão da empresa por departamentos, todos os consultores desempenham um vasto conjunto de tarefas.

A tarefas que executei, assim como o tempo que despendi para cada uma, apresentam-se na seguinte tabela:

TAREFAS	TEMPO DESPENDIDO ESTIMADO
Prospecção Comercial	2 horas por dia
Marcação, confirmação e condução de reuniões	2 horas por dia
Execução de Atas e propostas	2 horas por dia
Apresentação de propostas ao cliente	1 hora por proposta
Implementação de projeto na empresa	1 manhã/1 tarde/dia inteiro
TAREFAS	TEMPO DESPENDIDO ESTIMADO
Prospecção Comercial	100/800 horas
Marcação, confirmação e condução de reuniões	120/800 horas
Execução de Atas e propostas	150/800 horas
Apresentação de propostas	1 hora por proposta – 150/800 horas
Implementação de projeto (1)	1 manhã/1 tarde/dia inteiro – 280 horas

Ilustração 5. Tarefas executadas

(1) Tempo despendido é variável consoante o cronograma do projeto, sendo que este pode sofrer alterações

Numa fase inicial, a tarefa predominante foi prospeção comercial, cujo objetivo consiste na angariação de clientes novos.

A procura de potenciais clientes é realizada maioritariamente via LinkedIn. Cada consultor tem um conjunto de empresas, identificadas numa base de dados e das quais é gestor, e é com base nessa atribuição que a pesquisa é realizada.

Por norma, a pesquisa é iniciada com o nome da empresa, e daí, surge o acesso a um conjunto de pessoas que trabalham nessa mesma empresa. O contacto faz sentido para qualquer pessoa, independentemente da função, pois qualquer pessoa pode ter necessidades de avaliação e desenvolvimento de competências comportamentais. O que por vezes acontece é a filtragem por área, por exemplo, filtrar por pessoas que trabalham na área de GRH, porque se falarmos da aplicação da metodologia Quorumaster a nível organizacional e não particular, este tipo de decisões está à responsabilidade da GRH.

Ao ter acesso ao perfil de um potencial cliente, é enviada uma mensagem via LinkedIn e E-mail. Esta mensagem contém uma breve apresentação e exposição das áreas de atuação da Quorumaster, manifestando interesse no agendamento de uma primeira reunião, com possibilidade de realização via Skype ou presencial.

A primeira reunião marcada, denominamos de reunião de diagnóstico, cujo objetivo consiste na aferição das necessidades relacionadas com as áreas de atuação da Quorumaster.

Nesta primeira reunião, está presente o gestor de cliente (quem angariou o potencial cliente) e uma pessoa responsável pela elaboração da Ata da reunião, enviada posteriormente para os membros envolvidos no processo.

O fim da primeira reunião deve prender-se com o objetivo de apresentar uma proposta, personalizando a mesma de acordo com as necessidades do cliente.

Sempre que termina a primeira reunião de exploração de necessidades, o foco consiste na realização da proposta, feita por medida para o cliente.

Para a realização da mesma, era sempre realizada uma sessão de *brainstorming* para definir a estrutura e conteúdo da proposta. Nesta reunião, participa o gestor do cliente e o consultor adjunto, sendo que um deles era um membro sénior, sempre disponível a auxiliar durante todo o processo.

Os principais tópicos a discutir na sessão e relevantes à elaboração da proposta eram os seguintes:

- a) Âmbito do projeto (Avaliação de Competências; Desenvolvimento de Competências e/ou Avaliação e Desenvolvimento de Competências; Validação de Competências)
- b) Tipo de proposta (Ex: Liderança; Venda e Negociação);
- c) Estrutura do projeto;
 - I. Fase de Avaliação:
 - Tipo de avaliação a realizar (Diagnóstico ou Assessment);
 - Ferramentas a utilizar na fase de avaliação de competências;
 - Dinâmicas a realizar;
 - Cronograma do projeto.
 - II. Fase de Desenvolvimento:
 - Lógica da divisão dos grupos de trabalho (Por norma, é feita divisão em grupos quando o número de colaboradores a avaliar e/ou desenvolver é superior a 12);
 - Competências a desenvolver;
 - Dinâmicas a realizar (Individuais e de grupo);
 - Número de sessões em sala;
 - Número de acompanhamentos On-Job (se aplicável);
 - Cronograma;
 - Investimento económico associado à proposta (Comum a I e II)

Realizada a proposta em formato power point, consoante as diretrizes estabelecidas entre a equipa, seguia-se a fase de apresentação da proposta ao cliente.

A proposta era apresentada tanto via Skype como presencialmente. O objetivo era dar a conhecer o trabalho que podia ser feito consoante as necessidades previamente discutidas e apresentar os custos associados. À reunião, por norma, seguia-se um período de ponderação por parte do cliente, sendo que na reunião era estabelecida uma data para *follow-up*.

Na data estabelecida, era realizado um telefonema ou enviado um e-mail na tentativa de obter feedback relativo à proposta apresentada.

Identifiquei quatro caminhos possíveis, no que diz respeito ao feedback do cliente, caminhos esses que irei enumerar abaixo:

1. A necessidade do cliente é imediata e o objetivo é iniciar o projeto com a maior brevidade possível;
2. A necessidade do cliente está identificada e é estabelecida uma data para iniciar o projeto;
3. No momento, a necessidade não existe/não está identificada ou não existem condições financeiras para assegurar o projeto, assim, é agendada internamente uma data de *follow-up* para aferir necessidades.
4. O contacto é passado a uma nova figura, mais responsável e com um papel decisivo na tomada de decisão relativa às questões a ser tratadas.

O que se segue depende, claro, do *feedback* recebido.

Se o cliente pretende iniciar o projeto de imediato, são estabelecidas internamente datas concretas para a realização do projeto. Definidas e validadas as datas pelo cliente, é dado início ao projeto.

O projeto inicia sempre com um *kick-off*, que consiste na explicação daquilo que vai ser o projeto, das suas fases e de como se vai desenrolar. Esta fase é crucial para que os formandos iniciem o processo esclarecidos e sem

hesitações, entrando com confiança de que vai ser um processo construtivo de aprendizagem.

Após o *kick-off*, seguem-se as fases seguintes do projeto. Estas fases são variáveis, visto que a constituição do projeto varia consoante aquilo que faz sentido para cada cliente.

Por norma, após o *kick-off*, segue-se a fase de avaliação (caso esteja contemplada no projeto). Podem ser realizados dois tipos de avaliação:

1. O *assessment*, que consiste numa avaliação mais profunda, contempla mais ferramentas. Podem ser aplicadas todas as ferramentas: testes de perfil; cliente mistério, colaborador mistério, uma dinâmica individual e uma dinâmica de grupo) ou apenas algumas das ferramentas, consoante as necessidades do cliente.
2. O diagnóstico, que compreende uma avaliação menos profunda, consistindo numa avaliação de grupo e não numa avaliação completa por indivíduo.

Depois da avaliação, inicia-se a fase de desenvolvimento, em que, consoante os resultados da avaliação, vão ser desenhadas as sessões em sala, priorizando as necessidades individuais de cada formando.

O objetivo das sessões em sala é o alinhamento de boas práticas em grupo. São realizadas dinâmicas de grupo com foco na competência a ser trabalhada em sala (e.g. planeamento e definição de prioridades).

Nas sessões em sala, dei apoio à organização das sessões, preparando os materiais necessários à realização das dinâmicas. Intervim também na discussão de algumas temáticas, quando oportuno e sempre acompanhada por um consultor sénior.

Após o alinhamento de boas práticas em grupo, torna-se crucial dar ênfase às necessidades individuais de cada formando e é com o *On-Job Training* que esse acompanhamento é feito.

O que acontece é que o formando planeia uma interação desafiante e os consultores vão assistir a essa interação, proporcionando um momento de feedback construtivo.

Durante estas interações, estive sempre com um consultor sénior, tanto no momento de observação em que não participamos na interação, como no momento de feedback. Tive a oportunidade de participar ativamente nos momentos de *On-Job Training*, dando a contribuição da minha observação e espírito crítico, sempre numa ótica construtiva de crescimento.

Durante a implementação do projeto, tanto em sala como no *On-Job Training*, estão pelo menos dois consultores presentes, para uma observação e intervenção de maior qualidade.

Ao longo do programa, há formandos que se destacam pela sua evolução, e por vezes, também pelo seu impacto positivo nos colegas. Neste sentido, na fase final do projeto podem ser identificados *pivots* de competências, que de certa forma iriam desempenhar um papel de consultores internos após a intervenção da Quorumaster.

Os pivots eram identificados com base no seu comportamento ao longo do programa, quem se distinguisse ao longo do programa, pela positiva, era identificado como *pivot*, sendo capaz de assegurar a continuidade do desenvolvimento.

Ao finalizar o programa com os formandos, são realizadas reuniões de balanço com quem impulsionou a realização do programa para perceber o impacto da intervenção e de que forma o programa contribuiu para o desenvolvimento dos formandos e consequentemente, “medir” o retorno para a organização.

5. Análise Crítica

Sendo a fase de prospeção comercial tão preponderante para a sobrevivência das empresas, considero que este processo devia ser mais estruturado.

Em vez de uma abordagem tão vaga como a de apenas contactar pessoas através do LinkedIn, E-mail, TLM, o processo devia estar segmentado por etapas, incluindo estas uma análise da concorrência, aquilo a que chamamos de inteligência comercial.

Esta análise iria permitir uma melhor compreensão dos pontos fortes da solução oferecida pela Quorumaster e do posicionamento face aos concorrentes.

Apesar de na empresa conhecermos as vantagens da metodologia, ao fazer esta pesquisa inicial, conseguiríamos montar uma matriz de vantagens e desvantagens, que podia ser utilizada no discurso de prospeção. Ou, por exemplo, ao entrar alguém novo para a empresa, a apresentação dessa matriz iria clarificar de forma clara o tipo de discurso a ter para com potenciais clientes.

Visto que todas as empresas são constituídas por pessoas e todas têm necessidades de formação, muitas empresas no mercado já têm algum concorrente a fornecer o mesmo serviço. Isso significa que só temos disponíveis as empresas que ainda não têm fornecedor?

Não, ou pelo menos assim não devia ser. A análise da concorrência permite várias coisas, nomeadamente o conhecimento dos seus clientes, vantagens, desvantagens do (s) seu (s) produto (s). Este conhecimento possibilita o desenvolvimento de ações mais concretas no sentido de converter clientes da concorrência em potenciais nossos clientes.

Aquando a aquisição de um cliente da concorrência, considero que devia ser realizado um trabalho no sentido de conhecer o produto do antigo fornecedor do nosso novo cliente e procurar realizar feedbacks comparativos,

que iriam permitir a correção de eventuais falhas, ou pelo menos a identificação de pontos de melhoria.

O tipo de prospeção maioritariamente realizado na empresa, a prospeção *outbound*, na minha perspetiva, implica uma clara estrutura e segmentação do processo de prospeção, em que o processo é guiado por indicadores claros.

Por outro lado, a força que a prospeção *outbound* tem na Quorumaster é positiva, no sentido em que atuamos de forma proativa na procura de potenciais novos clientes, evitando a ociosidade.

Contudo, de acordo com (Aguiar & Bastos, 2016) a prospeção *outbound* é referida como a prospeção antiga que consiste na procura de clientes pela promoção de produtos e serviços, cuja estratégia se baseia na interrupção do quotidiano do cliente.

Por outro lado, a prospeção *inbound* é uma estratégia que tem como objetivo oferecer ao cliente aquilo que ele procura, evitando o uso de mensagens interruptivas. O foco está no cliente, não no produto.

Miller (2015) conforme citado por (Aguiar & Bastos, 2016) clarifica que o *outbound* marketing pode ser compreendido como a uma rede de pesca que visa pescar o maior número possível de pessoas. Sob outra perspetiva, o *inbound* marketing pode ser entendido como um anzol que, com a isca certa, destina-se a atrair indivíduos com a necessidade que vai de encontro ao que a marca tem a oferecer.

Considero que, para que o projeto de formação tenha os resultados esperados, se deva apostar e investir mais na identificação ou diagnóstico de necessidades. De acordo com (Gomes, et al., 2008) é necessário identificar de forma sistemática os problemas e as situações que a formação pode resolver. Defende ainda que os programas de formação devem apenas ser implementados quando podem contribuir para resolver problemas organizacionais, tanto atuais como potenciais, ou para aproveitar oportunidades.

Na minha perspetiva, é crucial fazer uma avaliação e verificação constantes de que a formação está efetivamente a responder às necessidades que foram identificadas no início, evitando desperdícios de recursos.

Outra questão que identifico como importante é a forma como conseguimos medir o retorno do investimento para a organização.

Visto que as organizações, ao ingressar num projeto com a Quorumaster, estão a investir dinheiro, esperam retorno desse investimento. Consequentemente, torna-se crucial para a venda de um projeto conseguir dar uma ideia do retorno que a organização pode vir a ter. Torna-se mais difícil pois estamos a falar de comportamentos e as mudanças que possam vir a ocorrer irão ocorrer a longo-prazo, tornando-se mais desafiante para a organização visualizar a mudança durante o programa.

Uma das formas que vejo que pode ajudar neste desafio é identificar indicadores claros que permitam de certa forma “quantificar” as alterações.

Por exemplo, ao fazer um *On-Job Training*, pode ser utilizada uma grelha de observação com os indicadores que nos iriam permitir analisar a interação sem esquecer nem desvalorizar pontos importantes.

Ao nível da formação em sala, penso que podiam ser desenvolvidas mais dinâmicas para poder trabalhar as competências relevantes a desenvolver para uma formação mais rica. A Quorumaster tem já dinâmicas muito interessantes e ricas, mas pode existir uma maior concentração e foco no sentido de enriquecer a panóplia de materiais para as formações.

Para além das dinâmicas já realizadas e pensadas para a formação, creio que é crucial colocar um foco maior na preparação da formação, assim como após a formação. De acordo com (Hare & Reynolds, 2003), se não dermos mais atenção à preparação da formação assim como ao seu seguimento, perde-se toda a aprendizagem.

A forma de tornar a formação o mais real possível é dar atenção às duas questões que mencionei acima.

Hare & Reynolds (2003) oferecem-nos algumas ideias para o fazer. No que diz respeito à preparação, levar os formandos a procurar respostas acerca do seu desempenho; fazer com que os formandos elaborem tarefas de preparação; estabelecer projetos após a formação em que a aprendizagem possa ser aplicada.

Quanto ao seguimento, identificar oportunidades específicas para que os formandos possam colocar em prática as aprendizagens 48h após a formação, reunir com o supervisor do formando para falar sobre a aprendizagem, colocar elementos físicos de recordação da formação noutros locais da empresa.

No que diz respeito aos métodos de avaliação, considero que haja uma preponderância para uma avaliação orientada para comportamentos. De acordo com (Gomes, et al., 2008) esta constitui uma avaliação em que o avaliador descreve os pontos fortes e oportunidades de melhoria do colaborador, o que lhe confere um *feedback* importante. No entanto, dificulta as comparações entre indivíduos pois quem avalia utiliza critérios de avaliação diferentes para cada indivíduo, o que inviabiliza decisões sobre a gestão de pessoas, como a definição de salários e promoções.

Por outro lado, temos o método de avaliação orientado para resultados, que consiste em objetivos que são definidos a nível estratégico e que depois são “desmontados” pelos níveis da organização. Esta avaliação funciona como uma medida de contribuição de cada empregado para o sucesso estratégico da organização. A partir do momento em que os objetivos são definidos, passam a constituir padrões em relação aos quais o desempenho é avaliado.

Contudo, não basta apenas definir objetivos. Para que estes produzam um melhor desempenho, devem reunir um conjunto de características presentes no acrónimo *SMART*: *specific* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *realistic* (realistas) e *time-bounded* (com prazos).

É necessária que a avaliação seja um processo muito concreto para evitar enviesamentos. Um formador não está livre de cometer erros de avaliação. Muitos são os enviesamentos possíveis, como os que apresento descritos abaixo:

QUADRO 10.11. POTENCIAIS ERROS E ENVIESAMENTOS QUE OS AVALIADORES PODEM COMETER ²

Efeito de halo	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo uma opinião fortemente positiva acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características do mesmo modo.
Efeito <i>horn</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendo uma opinião fortemente negativa acerca de uma característica do colaborador, o avaliador julga as restantes características de modo igualmente negativo.
Tendência central	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador usa as pontuações intermédias em todas as matérias sob avaliação.
Severidade	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador atribui sistematicamente pontuações baixas.
Leniência/ /complacência	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador atribui sistematicamente pontuações elevadas.
Erro de atribuição fundamental	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador considera que a conduta do colaborador se deve a características pessoais e descarta os factores da situação.
O protótipo de «empregado ideal»	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador avalia o colaborador em função do grau em que ele corresponde ao seu protótipo de «empregado ideal» – e não em função do desempenho no cargo específico ocupado pelo colaborador.
Efeito similitude	<ul style="list-style-type: none"> • O avaliador aprecia mais positivamente os colaboradores semelhantes a ele (<i>e.g.</i>, em termos de atitudes, valores, meio social, formação académica) e mais negativamente os que são diferentes.

O objetivo é que no final da avaliação haja um confronto entre os objetivos alcançados e os previstos.

Creio que, muito importante também, e para concluir, seja a criação de um documento final para entregar aos formandos para que possam ler/rever mesmo após o término da formação.

Por exemplo, entregar um dossier aos formandos no início da formação, para que no final tenham uma espécie de manual que lhes permita recordar sempre os seus desafios e aprendizagens.

6. Conclusão

O balanço que faço do meu estágio é positivo, no sentido em que ganhei muita bagagem para o futuro.

Lidar com pessoas é extremamente complexo, envolve abordar tanto os seus pontos fortes como as suas fragilidades. Na prática, trabalhar o desenvolvimento de competências comportamentais exige um envolvimento muito grande dos consultores, no sentido em que é extremamente necessário construir confiança com os formandos para que todo o processo se desenrole de forma construtiva.

Pude perceber que dentro de cada organização existem desafios específicos e enquanto consultor é absolutamente necessário iniciar a intervenção com um diagnóstico para que o desenvolvimento incida sob os desafios reais de cada organização e de cada colaborador.

Tive a oportunidade de testar os meus limites em situações novas para mim e isso foi crucial pois ajudou-me a não ter medo de sair da minha zona de conforto e arriscar.

Onde me senti mais desafiada foi no contexto de sala, pois o objetivo é alinhar boas práticas no grupo e, tendo em conta que cada pessoa tem as suas particularidades, é difícil transmitir uma mesma ideia para um conjunto de pessoas.

Sendo uma empresa muito pequena e constituída maioritariamente por consultores juniores, em que a rotatividade é muito grande, nem sempre é fácil adquirir o sentimento de pertença a uma equipa. Na minha opinião, o maior desafio desta questão é que não chegamos a conhecer verdadeiramente aqueles com quem trabalhamos, nem adaptar-nos verdadeiramente ao seu estilo de trabalho.

Na empresa, estavam constituídas duas equipas de trabalho, uma gerida pelo diretor geral e a outra, pela *team manager*. Por vezes, era complicado gerir esta divisão dado que são pessoas com papéis completamente diferentes e o seu acompanhamento era completamente distinto.

No meu ponto de vista, o maior desafio para as organizações que dão formação no contexto organizacional é o de medir o retorno sobre o investimento. De acordo com (Gomes, et al., 2008) há uma diferença entre a avaliação formativa e a avaliação sumativa e fazem uma analogia que consiste na diferença entre “provar a sopa e comê-la”.

O propósito da avaliação formativa é o de identificar lacunas ao nível dos materiais, dos métodos, dos objetivos de aprendizagem, com o objetivo de melhorar os programas. Esta avaliação é por norma realizada durante o processo de desenvolvimento do programa.

Por outro lado, a avaliação sumativa destina-se a avaliar se os objetivos e resultados foram alcançados. Prende-se com resultados a curto prazo, como a aprendizagem dos formandos e com resultados a longo prazo, como o impacto organizacional e ROI (retorno sobre investimento). Chamando de novo a analogia, a avaliação formativa corresponde ao ato do cozinheiro que prova a sopa e a avaliação sumativa ao ato do cliente que come a sopa.

Apesar destas dificuldades, senti sempre a importância de estar acompanhada por pessoas que me ajudaram, apoiaram e me fizeram melhorar dia após dia. Se não tivesse sido assim, este processo não teria sido vivido da mesma forma. Ter contactado com consultores séniores foi uma mais-valia para a minha formação e para as aprendizagens que progressivamente fui adquirindo.

Todos os temas que o meu estágio englobou são, na minha opinião, cruciais no mundo organizacional. As organizações precisam de sucesso a longo prazo e por isso, necessitam igualmente de soluções a longo prazo.

“Se quiseres um ano de prosperidade, semeia cereais; se quiseres dez anos de prosperidade, planta árvores; se quiseres cem anos de prosperidade, educa os homens.”

Provérbio chinês (700 a.C).

7. Bibliografia / Referências Bibliográficas

- (s.d.). Obtido de APCOACHING: <http://www.apcoaching.pt/pt/go/o-que-e-o-coaching>
- Aguiar, K., & Bastos, F. (2016). Ibound Marketing para o varejo: a chave para atração e retenção de clientes. *Revista do Centro Universitário Newton Paiva*, 1-8.
- Andersen, E. (25 de Janeiro de 2016). *How to decide what skill to work on next?* Obtido de <https://hbr.org/2016/01/how-to-decide-what-skill-to-work-on-next?autocomplete=true>
- Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2008). Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Hare, K., & Reynolds, L. (2003). *Instrumentos para transformar a formação*. Lisboa: Monitor.
- Jessy, J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. pp. 19-27.
- John, J. (s.d.). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. 19-27.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology Of Organizations*.
- Kauffman, C., & Bachkirova, T. (2008). The evolution of coaching: a cottage industry grows up. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10-14.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). EXECUTIVE COACHING: IT WORKS! *Leadership & Organization Development Journal*, 78-90.
- Link, S. (2011). From Taylorism to Human Relations: American, German, and Soviet trajectories in the interwar years. *Business History Conference*. Washington, DC.
- Nigro, N. (2005). *Guia do Coaching e do Mentoring*. Monitor, Lda.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Oliveira, C., & Marcelino, A. (2004). *Coaching para executivos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 453-465.
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge. *Journal of Language and Communication*.

8. Lista de Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

DN - Diagnóstico

NDN – Novo Diagnóstico

AP – Apresentação de proposta

AP-P – Apresentação de proposta a particulares